إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)

القاهرة
ج.م.ع



www.edara.com

السنة الثانية
العدد الرابع والعشرون

ديسمبر
(كانون الأول)
١٩٩٤

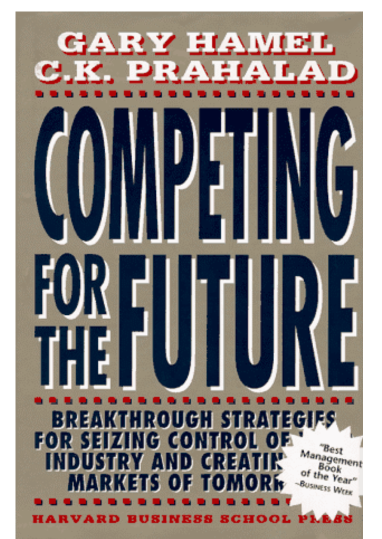
إدارة المستقبل

التنافس على المستقبل

استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل

تأليف: جاري هامل و سي. كيه. براهالاد

اقرأ في هذه الخلاصة:



كلمة من ناشر "خلاصات"

هذه هي المرة الأولى التي نتحدث فيها إليكم مباشرة. كنا دائما نؤثر التخفي وراء ضمير الغائب لنترك لغة الإدارة الرائعة تخاطبكم مباشرة. لكننا الآن نستأذنكم لنقتطع بضعة سطور نقول فيها كلمة حق عن هذا الكتاب. يقول مؤلفا الكتاب: **"التخطيط الإستراتيجي موضعه العقل. أما الطموح الإستراتيجي فموضعه القلب."** وعلى مدى السنتين المنصرمتين كنا نلخص الكتب بعقولنا، حتى عثرنا على هذا الكنز (التنافس على المستقبل) فلخصناه بقلوبنا. نشر هذا الكتاب لأول مرة كمقالة في مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو). وكانت أشهر مقالة نشرتها المجلة في تاريخها. وقبل أن تصدر في كتاب، تلقت جامعة هارفارد عشرات الآلاف من الطلبات لشرائه. نقول هذا، لأننا نريد من قراء (خلاصات) أن يقرءوا هذه الخلاصة بقلوبهم أيضا. وفي رأينا المتواضع أن (التنافس على المستقبل) أفضل كتاب في الإدارة صدر خلال التسعينيات. وربما خلال العقدين الماضيين. فهو كتاب مستقبلي بكل معنى الكلمة. يتحدث بلغة فريدة .. لكنها واضحة، ويقدم نظريات جديدة .. لكنها مستخلصة من الواقع، ويطرح مئات الأسئلة .. ويجيب عنها.

لقد تمحورت رسالة (خلاصات) منذ عددها الأول في: "سد الفجوة بين الأفكار والممارسات الإدارية في الدول المتقدمة .. وبين بيئة الإدارة العربية". فإذا ما نجحنا في نقل رسالة هذا الكتاب لكم .. بكل الوضوح والعمق اللذين يتصف بهما، نكون - بالفعل - قد حققنا جزءا من رسالتنا. ختاما .. نرجو المعذرة عن هذه المداخلة التي لم يكن أمامنا بد منها.

"شعاع"

أسئلة المستقبل

إذا كنت تسعى للبقاء والفوز في أسواق المستقبل، وتحاول صياغته والمشاركة فيه بدلا من انتظاره، الق نظرة فاحصة على جميع جوانب شركتك: تاريخها وموظفيها ومنتجاتها ونشاطاها وإدارتها ومنافسيها، ثم اطرح الأسئلة التالية:

أسئلة الإدارة:

هل تملك إدارتك تصورا شاملا عن مدى اختلاف المستقبل؟

هل يهتم أعضاؤها بالتغيير في صناعتهم أم هم راضون عن الوضع الراهن؟

هل لديها خطة واضحة ومتضامنة لبناء الكفاءات المحورية؟

هل تملك الطموح الكافي لاستخدام الإستراتيجية المطاطة بدلا الإستراتيجية المطابقة؟

هل حولت هذا الطموح إلى تحديات تنظيمية؟

هل تدرك أن الحالة الراهنة للشركة قد تسوء مستقبلا؟

هل تقود الشركة بأسلوب قطيع الأغنام أم بأسلوب قطيع الذئاب؟

هل نظرتها للمستقبل تنعكس بوضوح في أولوياتها؟

هل تهتم بالنمو والابتكار مثل اهتمامها بالإنتاج وتخفيض التكاليف؟

هل ترتاح للعمل بأساليب الماضي أم تميل لابتكار المستقبل؟

هل تهتم بالأحداث خارج الشركة اهتمامها بالأحداث داخلها؟

أسئلة الموظفين:

هل يتفق جميع الموظفين على طموح كبير للشركة؟

هل هو طموح مطاطي ممتد أم أنه طموح مفصل على قدر الموارد الحالية؟

هل دور كل فرد لتحقيق الطموح محدد وواضح أمام الجميع؟

هل لديهم إحساس بأهمية المحافظة على النجاح؟

هل إدارة وتخصيص الكفاءات المحورية تلقى نفس الاهتمام بإدارة وتخصيص الموارد المادية؟

أسئلة السوق والمنافسين:

هل شركتك تنافس على الفرص بدلا من الحصص؟

هل هناك خطوات صريحة ومنظمة لاكتشاف فرص خارج نطاق النشاط الحالي؟

هل يمكن استغلال الفرص المستقبلية لتحقيق الفعالية في توظيف الموارد؟

هل حددت الشركة المعايير والأعراف السائدة في الصناعة وقيمتها؟

هل تكرس الإدارة جزءا من وقتها وفكرها لوضع تصور للاستحواذ على سوق المستقبل؟

هل هناك إدراك للمخاطر التي يفرضها المنافسون غير التقليديين؟

ما نسبة الجهود الابتكارية مقارنة بتقليد المنافسين؟

هل المنافسون يهتمون بك مثلما تهتم بهم؟

ما الذي يوجه قيادتك لعملية التغيير: هل هم المنافسون أم تصوراتك للمستقبل؟

كيف تتم الموازنة بين خلق الفرص والمحافظة على المركز التنافسي للأنشطة التقليدية؟

من هم منافسوك في المستقبل مقارنة بمنافسيك اليوم؟

ما هي ميزتك التنافسية في المستقبل مقارنة بميزتك التنافسية اليوم؟

أسئلة العملاء:

من هم عملاؤك في المستقبل مقارنة بعملائك اليوم؟

هل تقدم لعملائك ما يطلبون أم تفاجئهم بما لا يعرفون؟

هل تبتكر الشركة طرقا جديدة وتضع معايير جديدة لإرضاء العملاء؟

هل تشد عملاءك لمنتجاتك أم تدفعهم إليها دفعا؟

ما مدى ولاء عملاء المستقبل مقارنا بولاء عملاء اليوم؟

الأسئلة الصعبة:

ما هي القدرات والكفاءات المحورية الضرورية للمستقبل؟

ما هي تصورات المنتجات الجديدة التي يجب تبنيها؟

ما هي التحالفات الاختيارية والإجبارية التي يجب بناؤها؟

ما هي المعوقات المستقبلية الواجب مراعاتها؟

هذه ليست أسئلة استعراضية أو عبارات بلاغية. فإذا كانت شركتك:

- تابعة لقوانين السوق و ليست صانعة لها،
- تلاحق المتغيرات من خلال عمليات الهندرة Reengineering و برامج الجودة فقط،
- تحافظ على ما هو كائن بدلا من ابتداع ما ينبغي أن يكون، فأنت معرض لمخاطر الإفلاس و الموت واقفا. لأن مديري شركات المستقبل يركزون على خلق مجالات جديدة للمنافسة وصناعات جديدة وأسواق جديدة، بدلا

من تحسين أوضاعهم في الأسواق القائمة. هؤلاء المديرون لا يهدفون فقط إلى - مجرد - تغيير شركاتهم، بل إلى تغيير صناعاتهم.

ما بعد الهندرة Reengineering

الهندرة Business Process Reengineering هي: "التغيير الجذري في طريقة أداء العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حاليا، وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزءا من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل. وهي تتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية Functions والتحول إلى العمليات الإدارية Processes".

هناك فجوة كبيرة بين التغيير الحاصل في البيئة الخارجية (الأسواق) والتغيير في البيئة الداخلية (تنظيم الشركة). صناعات كثيرة تتغير بسرعة تفوق كثيرا قدرة الإدارة على تغيير قيمها وافتراضاتها المسبقة المتعلقة بالأسواق والتقنية والعملاء والموارد البشرية التي تستخدمها. لذا فإن المنافسة على المستقبل تتطلب إعادة رسم الحدود بين الصناعات (والصناعة هنا تعني جميع أوجه النشاط الإنتاجي والخدمي الذي يمارسه الإنسان) وابتكار صناعات لأسواق جديدة لم تكتشف بعد.

المنافسة على المستقبل هي خلق فرص جديدة والتحكم فيها. أي سبق الآخرين وليس اتباعهم. الفعل وليس رد الفعل. اتخاذ القرار وليس الانتظار. مما يتطلب تكوين وجهة نظر خاصة ومستقلة وريادية عن فرص الغد، وفهما عميقا لمدى اختلاف المنافسة المستقبلية عن المنافسة الحالية، وتعبئة الجهود التنظيمية والمغامرة باتجاه المستقبل.

فكر مثلا بقادة الأسواق العالمية في الثمانينيات: (آي بي إم) و (كاتربلر) و (ديملر بنز) و (سيتي كورب) و (وستنجهاوس) وغيرها. هذه الشركات تلقت ضربات موجعة بسبب المتغيرات التقنية والسكانية والتنظيمية من حولها، وأيضا بسبب الإنتاجية والجودة العالية التي حققها منافسوها غير التقليديين.

حاولت تلك الشركات العملاقة أن تتصدى للمنافسين من خلال تصغير أحجامها وتسريح موظفيها وتسريع أعمالها وإعادة تصميم عملياتها. ليس المهم أن نسمي محاولات النجاة اليائسة تلك؛ تصغير أو إعادة تنظيم أو إعادة هيكلة أو تغيير التوجه أو تقليص المستويات الإدارية أو ندرة. وليس بالإمكان إلقاء اللائمة على المنافسين المحليين والأجانب. المهم هو أن الإدارات العليا لتلك الشركات العملاقة (نامت في العسل)، وبدأت تنوع نشاطاتها في مجالات عمل غير مطلوبة، وسمحت للموظفين المحافظين المتعلقين بأهداب الماضي بشل حركتها. وفي كل الأحوال فإن إعادة الهيكلة نادرا ما تحسن الأداء. كما أن تصغير حجم المنظمة يركز على إصلاح أخطاء الماضي، لكنه - أبدا - لا يفتح أسواقا جديدة.

الهندرة: محاولة للحاق

من الواضح أن معظم الشركات حاولت تجنب الأعمال غير الضرورية، وتقليص دورة العمل، وتحسين الجودة، واحتضان العملاء. وهذه أعمال هامة، لأنها - على الأقل - تؤدي إلى تحسين الأداء. صناعة السيارات الأمريكية حسنت الجودة وخفضت التكاليف. وما أن انتهت من إعادة الهيكلة، حتى دخل اليابانيون بتقنيات جديدة وانطلق عملاق جديد لصناعة السيارات من كوريا، وتحالفت الشركات الأوربية بعضها مع بعض. لقد كانت عمليات الهندرة و المقارنة المرجعية (اقتداء النموذج) Benchmarking محاولات للحاق بالآخرين وليست هاجسا قويا للقفز للمقدمة. و من يحاول أن يلحق لا يسبق.

شكل و حول

لتصنع المستقبل، لا يكفي أن تكون الشركة غير هرمية وسريعة وغير مركزية. عليها أن تعيد تشكيل صناعتها بالكامل وأن تحولها من حال إلى حال. ويمكن أن تتم عمليات التحول المطلق بعدة أشكال:

- تغيير قواعد اللعبة في الصناعة، كما فعلت شركة (تشارلز تشواب) في مجال السمسرة والوساطات التجارية.
- إعادة رسم حدود الصناعة، كما فعلت شركة (تايم وورنر) في التعليم الترفيهي أو الترفيه التعليمي "Edutainment" .
- إنشاء صناعات جديدة، كما فعلت شركة (أبل) بالكمبيوتر الشخصي.

أنظر إلى المستقبل

نافس على الفرص لا على الحصص

نعم .. يمكنك بالفعل رؤية المستقبل. لأن المستقبل وصل قبل الأوان. سمات المستقبل هي أنماط حياة نعيشها اليوم. كنا نتوقع أن تحدث ثورة من نوع ما و نترقب عام ٢٠٠٠. لكن ثورة المعلومات والجينات والميكروبيوتكس Microbiotics والاتصالات الفضائية حدثت بالفعل، و طرق المعلومات السريعة تمر تحت أقدامنا وفوق رؤوسنا. وهذه مجالات كانت حتى وقت قريب تنتظر من

يقتنص فرصها.

وحذار أن تظن أن صناعتك وأعمالك في مأمن لمجرد أنك تعمل في مجال تقليدي كتجارة التجزئة والنشر والمواصلات والتعليم و صناعة الأدوية. لأن جميع الصناعات ستتغير، شئت أم أبيت. ولأن هذا حادث لا محالة، فإن التنافس على المستقبل سوف يختلف عن التنافس الحالي كما يلي:

١- التوجه نحو حصص في الفرص بدلا من الحصص في السوق. وهنا يكون السؤال: ما هي حصتنا في الفرصة المستقبلية من خلال كفاءة محورية (كم) Core Competence معينة؟ وكيف يتم بناء قدرات وكفاءات تساعد على اقتناص الفرص المستقبلية؟

٢- كفاءة المنظمة ككل وليس وحدة النشاط: المنافسة على المستقبل لن تكون منتجا ضد منتج، بل ستكون هوية ضد هوية. فالفرص ستتاح للشركة ككل، فنحن نتحدث عن انقلابات في الصناعة ككل، وليس في أجزاء منها، مما يحتم تكاتف كل الكفاءات لخلق الفرصة. أما الكفاءات المتشرذمة - وإن وجدت - فلن تخلق إلا منتجات متشرذمة. ويكون السؤال هنا: كيف ننسق جهود المنظمة ككل لصنع المستقبل؟

٣- النظم المتكاملة مقارنة بالنظم المنفصلة: فسوف تعتمد المنافسة على التحالفات و التعاون والاندماج بين (كم) لأكثر من منظمة. والسؤال هنا هو: كيف يمكن بناء التحالفات والمحافظة على الهويات؟

٤- المثابرة مقارنة بالتسرع: نسمع صرخات المطالبة بالسرعة في الإنجاز في كل مجال هذه الأيام. يجب أن نفرق بين السرعة في التنافس على المستقبل والسرعة في الإنتاج والتسويق. المثابرة والدأب هما جوهر النجاح الكبير. لقد صنعت شركة (إيه تي آند تي) أول هاتف مرئي عام ١٩٣٩م، ولم تطرحه للاستخدام المنزلي إلا عام ١٩٩٢. المنافسة على المستقبل تبدأ مبكرة، ولكنها تستمر لعشر أو لعشرين عاما لتشكيل صناعة. أي أن الاستثمار في المستقبل يبدأ دون النظر لتحقيق ربح سريع. كل العالم يعرف أن شركة (موتورولا) تعيد تشكيل صناعة الاتصال في العالم من خلال الهاتف الكوني. لكن لا أحد يملك الـ (كم) التي تملكها موتورولا. لأن تلك الكفاءات جمعت ونسقت على مدى عقود من الزمن.

٥- التنافس المفتوح مقارنة بالتنافس المؤطر: قواعد المنافسة هنا غير معروفة وغير مكتوبة. فأنت من يتصورها ويقننها ويكتبها ويقنع الأسواق بالاعتراف بها. والأسئلة هنا تشمل: ما هي المفاهيم التي ستسود مستقبلا؟ ما هي المعايير التي سيتم تبنيها؟ كيف نطور قدرة المنظمة على تحديد طبيعة الصناعة؟

٦- المنافسة متعددة المراحل مقارنة بالمنافسة ذات المرحلة الواحدة: التنافس على المستقبل يكون على ثلاث مراحل.

*** مرحلة القيادة الفكرية**، حيث يتم وضع تصور وابتكار بيئة جديدة للمنافسة وتحقيق منافع غير متوقعة للعميل. فقد أرادت شركة (جي في سي) تمكين الناس من برمجة جهاز الفيديو، و أرادت (أبل) تسهيل استخدام الكمبيوتر، و أرادت (سي إن إن) توفير الأخبار على مدار اليوم لمجتمع لا ينام.

*** مرحلة تقصير الطريق.** هنا يتم التركيز على تقديم منتجات جديدة وجذب الحلفاء لتبني تلك المنتجات وتعظيم فرصة المنظمة في الهجرة باتجاه المستقبل.

*** مرحلة المنافسة على الحصة.** هنا يتم التركيز على تقديم منتجات جديدة وجذب الحلفاء لتبني تلك المنتجات وتعظيم فرصة المنظمة في الهجرة باتجاه المستقبل.

*** مرحلة المنافسة على الحصة السوقية.** وهنا يتم التوسع في خطوط الإنتاج وتنويع المنتجات ورفع كفاءة التسويق.

يتضح من ذلك أن التنافس على المستقبل يشبه عملية الإنجاب التي تمر بثلاث مراحل: مرحلة التلقيح والحمل، و مرحلة تثبيت الحمل وتكون خصائص الجنين و مرحلة المخاض والولادة. والمشكلة هي أن أغلب المديرين يركزون على المرحلة الأخيرة، مثلما يركز الطبيب على عملية الولادة. فإذا لم يكن الحمل طبيعيا والجنين سليما، فإن الطفل سيولد مشوها، وقد تتم الولادة بعملية قيصرية. والحمل الطبيعي في مجال الصناعات يحتاج إلى (كم) منسقة ومتكاملة.

تغيير الجينات

يشبه الكثيرون الشركات المعمرة بالديناصورات. هذا التشبيه المجازي صحيح، لكن ليس على إطلاقه، لأن الديناصورات لا تستطيع التكيف لتنجو في ظل المتغيرات، في حين أن الشركات تستطيع تغيير وتنويع جيناتها وتنجو من الإفلاس. إلا أن صعب جدا. لأن الأطر الإدارية والتي تشبه الجينات تحول دون التغيير. هذه الأطر تتشكل خلال التعليم ومن خبرات الماضي ومن نصائح المستشارين ومن القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة و تحد من إدراك المتغيرات. هذا يفسر - مثلا - تأخر البنوك في اعتبار المودعين مستثمرين، وعدم قدرة صانعي أجهزة الكمبيوتر العملاقة على التنبؤ بإمكانية وجود سوق للحاسبات الصغيرة.

المنظمات تحتاج تنوعا جينيا. إذا نظر كل من في المنظمة للعمل بنفس الطريقة، أصيبت بالكسل وفتحت الأبواب للمنافسين غير التقليديين. الأطر الإدارية الضيقة هي التي منعت شركة (سي بي إس) من رؤية الفرصة التي اقتنصتها (سي إن إن)، وجعلت (جنرال موتورز) تنافس (فورد) بدلا من (تويوتا)، وأعمت أبصار (زيروكس) عن رؤية تهديدات شركة (كانون). رؤية ما وراء الأطر المرسومة ونسيان الماضي ودروسه المتراكمة هو المفتاح لكشف الغطاء عن الفرصة الكامنة في المستقبل. أما التنويع الجيني فهو يحتاج إلى:

نسيان الماضي

لكي تنجح في بلوغ المستقبل، يجب أن نتخلى - ولو جزئيا - عن الماضي. فمما يعوق المنظمات عن التقدم هو تقادم القاعدة الفكرية لأعضائها والقصور الذاتي ومقاومة التغيير وعدم تحدي الإطار الإداري الذي يعتمد كلية على الماضي. ولا يجب أن يفهم أن صناعة المستقبل تفرض نسيان الماضي تماما، بل يجب تحديد الجزء المحوري من الماضي والارتكاز على الجوهر الذي يمكن أن يساعد في بلوغ المستقبل.

من المؤكد أن نسيان الماضي أمر صعب، وذلك لأسباب نفسية واقتصادية. فالمديرون لهم استثمارات عاطفية في منظماتهم يصعب التنازل عنها. ولكن لأن الاعتماد على مفاهيم الربحية الاقتصادية أصبح مهددا بسبب تبني مفاهيم جديدة مثل سلسلة القيمة Value Chain، فإن آلية الربحية Profit Engine يجب أن تتطور على ضوء العوامل البيئة المرتبطة بالتوجه المستقبلي. وهذا يستدعي أن تبني المنظمة أفقا للفرص المستقبلية ينطوي على بدائل للنجاحات المتحققة في الماضي واستبدالها بنجاحات مستهدفة مستقبلا. فمثل هذه الفرص المستقبلية يجب أن تبرر التخلي عن العصفورة التي في اليد، في سبيل رؤية أسراب العصافير التي يمكن اصطيادها مستقبلا.

المنافسة على تصور المستقبل

موقف و وجهة نظر

أنظر إلى شركة موتورولا: لقد تخيلت عالما تخصص فيه أرقام الهاتف للشخص وليس للمكان؛ بحيث يأخذ كل شخص رقم هاتفه معه كلما رحل وأينما حل، فتقوم الأجهزة المحمولة يدويا والهواتف الخلوية بالربط بين الناس في أي زمان وفي كل مكان؛ وحيث يتم نقل النص والصورة جنبا إلى جنب مع الصوت. لتحقيق هذا التصور كان على موتورولا أن تعزز كفاءاتها المحورية في تقنية الرقميات والشاشات المسطحة والبطاريات الجافة. فضلا عن ترسيخ هذا التصور في أذهان المستهلك الكوني الجديد في كل أنحاء العالم.

المنافسة على تصور صناعة المستقبل هو معركة حول الذكاء القيادي والسيطرة الفكرية على الأسواق. فأنت لا تتطلع للغد من أجل الممكن، بل إنك تشكل وتؤثر في الاتجاهات التي تسلكها كل صناعة. التصور يساعدك على تكوين وجهة نظرك الخاصة تجاه المستقبل. وعلى عكس الرؤية التي تشبه الحلم، فإن التصور ينطلق من إدراك عميق للاتجاهات التقنية والمتغيرات السكانية والأنظمة وأنماط الحياة البشرية، وكيف تتفاعل تلك المتغيرات لتعيد كتابة قوانين التحكم في الصناعة وخلق مجالات جديدة للتنافس.

ادفع العملاء و لا تشدهم

أصبح اتباع العميل وإرضاؤه موضة. كل مدير يقول لموظفيه: "كل شيء يبدأ بالعميل" و "العميل دائما على حق". هذه المقولات تحتاج إلى إعادة نظر. لتصل المستقبل قبل غيرك، يجب أن تفعل أكثر من اتباع العميل. العميل يفتقد التصور الكامل للمستقبل. من منا كان يطلب - أو حتى كان يحتاج - أجهزة الفاكس والحاسب الشخصي و مشغلات أقراص الليزر قبل عشرين عام.؟

قال (آكيو موريتا) رئيس شركة سوني: "خطتنا هي أن ندفع المستهلكين إلى السوق لطلب منتجاتنا، بدلا من أن نسألهم ماذا يريدون. المستهلك لا يعرف ما يمكننا صناعته، و نحن نعرف ما نريد." المستهلك سيطلب منك في الغالب أفضل ما رآه عند الآخرين. فإذا لبيت طلبه، فأنت تعيد صناعة ما صنعه منافسوك. الشركات التي تصنع المستقبل لا ترضى بمجرد إرضاء العملاء. بل تذهلهم وتفاجئهم باستمرار.

التعاطف:

تصور المستقبل يبدأ من تعاطف الإدارة مع الاحتياجات الإنسانية. حوادث السيارات القاتلة أدت إلى صناعة الحقيبة الهوائية الواقية من الصدمات. انتشار الفقر أدى إلى صناعة وتجارة الملابس الرخيصة. التصور الحقيقي ينبع من الرغبة الصادقة في إحداث تغيير إيجابي في حياة الناس.

بناء التصور

قلة من فرق الإدارة تكرس جزءا من وقتها لإدارة الفرص كما تدير العمليات اليومية. عندما تفعل معظم الفرق ذلك، فإنها تفكر في الاستحواذ وشراء مشروعات قائمة. الاستحواذ هو الطريق السهل الذي يسلكه المديرون العاجزون عن وضع تصورهم الخاص للمستقبل. لقد تنازلت شركة (زيروكس) عن "مكتب المستقبل" الذي طورته لحساب شركات أخرى واستحوذت على شركات استثمار، متجاهلة الفرص التي نبعت من معاملها في كاليفورنيا.

لكي تبني تصورك الخاص للمستقبل:

- **تخيل المستقبل:** ابدأ بتخيل ما يمكن أن يحدث وعد إلى الحاضر سالكا الطريق العكسي لتكتشف ما يمكن أن يحدث في رحلة التنافس. وهذا ما يسمى بـ "العودة إلى المستقبل Back to the Future".
- **وسع أفق الفرص المتاحة:** أنظر إلى الشركة كمجموعة من الكفاءات لا كمجموعة من الوحدات الإدارية. فقد نظرت (أبل) للكمبيوتر كوسيلة لمساعدة الناس على التعلم، لا كصندوق ذكي يحسب ويكتب.
- **اكتشف المساحات البيضاء:** معظمنا ينظر إلى الجزء الملون من الصورة ويفشل في رؤية المساحات البيضاء. ومعظمنا يبحث عن فرص خارج الشركة، غاضا الطرف عن الفرص التي يمكن أن تخرج من صميم منتجات قائمة بالفعل. لقد كانت شركة (كوداك) تكتشف المساحات البيضاء عندما قررت صناعة "صندوق العرض" حيث تخزن الصور الرقمية على قرص ليزر فيعاد عرضها وتعديلها وتخزينها من جديد بما يتناسب مع احتياجات العميل.
- **تخلص من مفهوم المنتج:** ركز على عمل المنتج لا على المنتج نفسه. شركة (أوكاي) اليابانية تمعنت في وظيفة لوحات الكتابة المستخدمة في المحاضرات وقاعات التدريب فصنعت لوحة إلكترونية يمكن طباعة أو تخزين ما يكتب عليها وتوزيعه على الحاضرين.
- **تحدى مبدأ السعر مقابل الأداء:** التخفيض الكبير في أسعار المنتجات يخلق سوقا ضخمة. عام ١٩٧٠ قررت شركة (كانون) صناعة آلة تصوير مستندات تباع بألف دولار. في ذلك الوقت كانت شركة (زيروكس) تبيع أصغر آلاتها بثمانية آلاف. نجحت كانون في تحقيق هدفها قبل أن يفكر المنافسون في هذا الأمر.
- **اهتم بالانتقائية والتنوع:** إذا كان المستقبل ينبثق من تقاطع مجموعة من المتغيرات المختلفة، فإن رؤيته تحتاج إلى مجموعة من العدسات المتداخلة. الشركات صاحبة التصور توظف أنواعا مختلفة من العاملين من تخصصات مختلفة وتجعلهم يعملون معا، فيختلفون ويتفقون ويبتكرون.
- **سر عكس التيار:** الشركات التي تخترق المستقبل تكسر القواعد والأعراف المتبعة. فمن المهم أن تكون غريب الأطوار و حر التفكير ولا تقلد الآخرين.

الإستراتيجية المطاطة

لتقفز إلى المستقبل، تحتاج إلى الطاقة العاطفية والفكرية لكل الموظفين. هذه الطاقة تسمى النية الإستراتيجية. "إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى." والنية هنا هي الطموح، وهي الحلم الملون الجميل الذي يبعث الحيوية والطاقة في الشركة. وهي الموارد النفسية التي دفعت بشركات بلا موارد لتسبق اعتي الشركات العالمية. على من كنت تراهن قبل عشر سنوات: على فولكس فاجن / أم على هوندا؟ على آي بي إم / أم على شركة دل؟ على وستنجهاوس / أم على هيتاشي؟ على سيرز / أم على وول مارت؟ في كل واحدة من هذه الثنائيات، كانت الأولى مرشحة للفوز، وفازت الثانية بالنوايا الإستراتيجية الحسنة.

النوايا الإستراتجية تعنى مط الموارد وفردها لتغطي الطموح. بدلا من قليص

اليابان:

هبة الثقافة أم هبة الموارد؟

ينسب نجاح الشركات اليابانية عادة إلى أساليب الإدارة اليابانية - الفرق المتكاتفة، تفاعل الموظفين، القرب من العملاء والموردين، سرعة التطوير - والتي يفترض أنها تقوم على مرتكزات ثقافية. الواقع أن الإدارة اليابانية تعتمد على مط الموارد المتاحة ورفع الـ (كم) مثل اعتمادها على الشخصية اليابانية. تدرك الشركات اليابانية بمواردها المحدودة أنها لا تستطيع الفوز بتقليدها للمنافسين الأقوياء. لذا فهي لا تستطيع مضاهاة المصروفات المبذرة، ولا تتسامح مع عدم الكفاءة ولا تستطيع المخاطرة باتباع نفس القواعد التي وضعها الكبار. وهي لكي تنجح، تغير قوانين اللعبة وتطور أشكالا جديدة من الميزات التنافسية. شركات يابانية مثل: (إن إي سي) و (هوندا) و (كانون) و شركات عالمية مثل: (جلاكسو) و(دل للكمبيوتر) تنجز الكثير بالقليل. فهي تنجح برفع مواردها إلى أقصى مدى متجاوزة منافسيها الأقوياء.

الطموح ليناسب الموارد. عندما تمت خصخصة (بريتش إيرويز) عام ١٩٨٧، أعلنت الشركة عن نيتها بأن تصبح شركة الطيران المفضلة في العالم. أدى الإفصاح عن هذه النية إلى سخرية وتهكم بعض شركات الطيران المنافسة. في عام ١٩٩٢ توجت بريتش إيرويز كأفضل ناقل جوي عبر الأطلنطي. الإستراتيجية المطاطة تمثل الجسر الذي يصل بين الإمكانات الحالية والطموح المستقبلي. فهي تعبير عن وجهة نظر في الأسواق على المدى الطويل، وعن موقف تنافسي تنوي الشركة بناءه. هذه المطاطية توحي بما يلي:

* **الإحساس بالاتجاه:** في معظم الشركات يركز الموظفون على النتائج السريعة، مثل تحسين الربحية والعمليات. هذه بالطبع تحديات هامة. لكن الموظف لن يقدم على خطوته الإضافية إلا إذا كان يعرف وجهته. الطموح الإستراتيجي يحدد الاتجاه.

* **الإحساس بالاكتشاف:** كلنا نحب المغامرة لاكتشاف غير المألوف - رحلة إلى البراري مثلا، أو السباحة في طقس بارد، أو خطة للسيطرة على سوق لم توجد بعد. الطموح الإستراتيجي يحرك في الإنسان هدفا ساميا يوقظ الهاجس الاستكشافي في داخله.

* **الإحساس بالقدر:** الغاية الأسمى التي يسعى الإنسان لتحقيقها يجب أن تكون نبيلة وتستحق العناء. تذكر برنامج (أبولو) لاكتشاف القمر. حدد الرئيس جون كندي هدف البرنامج بالهبوط على سطح القمر قبل نهاية الستينيات، وذكر الأمريكيين بأن قدرهم هو الذي مكنهم و أوجب عليهم ارتياد آفاق جديدة. وقد تمكن بذلك من إقناعهم بأن الهدف الأسمى يبرر العناء والاستثمار والمخاطرة.

أخط نحو المستقبل

الخطوة الأولى باتجاه المستقبل هي تحويل الطموح الإستراتيجي إلى طموح شخصي من خلال ما توفره العزيمة من معاني وقيم تتعلق بالحدود التنافسية، مما يعزز الرغبة في الفوز لدى كل الموظفين. والتحدي الذي يواجه المنظمة هو تحويل النوايا إلى أفعال. وهذا يتطلب تعاطف الجميع ليحولوا الطموح التنظيمي إلى طموح شخصي، و هذا يعني تحديد التحديات انطلاقا من البناء الإستراتيجي. التحدي الأول قد يكون تحسين الجودة، التحدي الثاني تسريع الإنتاج، التحدي الثالث دخول أسواق جديدة، كالاستثمار في الصين أو جنوب أفريقيا مثلا. مثل هذه التحديات تشكل حجر الزاوية في جسر العبور للمستقبل.

البناء الإستراتيجي

المستقبل لا يجب تخيله فقط، بل يجب بناؤه. البناء الإستراتيجي هو اللبنة الأولى في مشروع تحويل الخيال إلى واقع. البناء الإستراتيجي لا يعبر عن خطة تفصيلية، بل يحدد الـ (كم) المطلوبة دون الاهتمام بتفاصيل البناء. وبالتالي فهو عبارة عن خريطة عامة تستخدم لتحديد الاتجاه. وهو يحدد ما يجب القيام به الآن. فهو حلقة جوهرية تربط بين اليوم والغد. فهو يتعلق بالـ (كم) الواجب بناؤها اليوم، والعملاء الجدد الواجب فهمهم غدا.

وتعتبر التحديات التنظيمية أساس البناء الإستراتيجي. وتشكل إدارة التحديات عصب التنافس على المستقبل. لأنها تتطلب الانتقال من أفق الإستراتيجية المطابقة Strategy to Fit إلى أفق الإستراتيجية المطاطة Strategy to Stretch . وهنا يتم رفض مبدأ التوازن بين طموح الشركة ومواردها. إذ يجب ملء الفجوة بين الطموح والموارد، ليس من خلال كبح الطموح، بل من خل مط الموارد. وهذا يستدعي التخلي عن الرشد والحكمة المفرطة التي يرتكز عليها التخطيط الإستراتيجي.

عندما تتجاهل الكفاءات المحورية

- ◻ لن تستطيع التعرف على فرص النمو في الوقت المناسب.
- ◻ حتى إذا صادفت فرصة مناسبة، فلن تتمكن من استغلالها.
- ◻ لن تستطيع ربط وحدات النشاط ببعضها، لأنك ستعدم الدافع والمبرر لذلك الربط.
- ◻ ستضطر للتبعية والاعتماد على جهات خارجية.
- ◻ ستركز على المنتجات دون الكفاءات، وهذا يؤدي إلى انقراض الاثنين معا.
- ◻ ستشجع المنافسين على اقتحام صناعتك و أسواقك.
- ◻ لن تستطيع المنافسة في الأسواق العالمية مهما استثمرت من أموال.
- ◻ ستهدر أجزاء هامة من استثماراتك، وعلى رأسها استثمارات التدريب والبحث والتطوير.

الرافعة الإستراتيجية

من المفترض أن تكون شركة (جنرال موتورز) الملك المتوج عالميا في صناعة هياكل القاطرات، لمجرد أنها تصرف على الأبحاث في هذا المجال أربعة أضعاف (هوندا). ومن المفترض أيضا أن تطرح (فيليبس) في الأسواق منتجات أكثر من (سوني) لأن ميزانية البحث والتطوير فيها أكبر بكثير.

"ألفا" و "بيتا"

هوندا و سوني أنجزتا الكثير بالقليل بتوظيفهما للرافعة الإستراتيجية. تخيل منافسة خيالية بين شركتين تمارسان نفس النشاط. ألفا هي الشركة الرائدة في صناعتها. لديها وفرة في المواهب و الموارد التقنية والمنتجات والعلامات التجارية والتسهيلات والسمعة والأموال. هذه الموارد هي ثمار النجاح في الماضي. و من النجاح ما قتل. ألفا لا تهتم بالمستقبل، بل إنها لا تطمح إلى أكثر من النمو بنفس معدلات نمو صناعتها.

شركة بيتا أصغر وأقل موارد. وعليها أن تستمر وتنافس بالنزر اليسير. لكن لديها طموحا عظيما وتطلعات لا تقاوم. فهي تريد أن تزيح ألفا من الصدارة، من خلال النمو السريع وطرح منتج أكثر جودة. **فكيف تتصرف ألفا استراتيجيا؟.** سوف تسعى لإغراق جميع منافسيها بمن فيهم بيتا. تلجأ ألفا لسياسة الإغراق و تضيف خطوط إنتاج جديدة، وتبالغ في الإنفاق على البحث والتطوير، وتجيش قوة بيع أكبر من كل منافسيها. لمواجهة هذه الإستراتيجية، تحاول بيتا القفز على استراتيجية منافستها الكبرى. تغير قواعد اللعبة. توحد صفوف موظفيها على بضعة أهداف واضحة. و بدلا من مناطحة ألفا رأسا برأس، تركز على قطاعات محددة من السوق. تستثمر في جملة (كم) تعرف أنها تملك فرصة حقيقية للنجاح عالميا من خلالها. ثم تبتكر طرق إنتاج جديدة وتختصر مراحل تطوير المنتجات وتقيم شبكة اتصال فعالة عبر عملياتها المختلفة. والأهم من ذلك أن كل موظف في بيتا سيشارك بقوة. ومن خلال مط مصادرها الضئيلة، تستطيع بيتا إزاحة العملاق ألفا من الصدارة.

رفع الموارد

هناك طرق عديدة لتفعيل الموارد ومطها على قدر الطموحات، منها:

١- التركيز: من الأفضل تكثيف الجهود لتحقيق طموح استراتيجي واحد في نفس الوقت. الشركات التي تحاول اللحاق بالمنافسين، تجاهد لتحسين الجودة واختصار دورة العمل وإرضاء العملاء في نفس الوقت. فتصبح بذلك "كالمنبت، لا أرضا قطع و لا ظهرا أبقى".

هناك من يقول: "دع ألف زهرة تتفتح، ولسوف يأتي من يقطفها ويصنع عطرا فواحا يغمر بشذاه الجميع." وهذه نصيحة سيئة. الأفضل أن ترفع من قيمة المال والوقت بتركيز البحث والتطوير على مشاريع تحقق الريادة. عندما يعمل كثيرون في مشاريع كثيرة،

نار على علم

هناك خمسة أنواع من السمات التجارية للأصناف المشهورة في العالم:

- السمة الاحتفالية: تنشأ بالربط بين صنف معين ومناسبة معينة. مثل شراء نوع معين من الكعك في العيد.
- السمة الرمزية: تتكون من خلال دلالة الرمز بغض النظر عن جودة الصنف. مثل تمساح (لاكوست).
- السمة النفعية: تتكون لأول صنف يقنع العميل بأنه يقدم منفعة ملموسة. مثل منتجات (بودي شوب) التي تحافظ على البشرة والبيئة معا.
- السمة المنتمية: تتكون بإعطاء العميل إحساسا بالانتماء. مثل ارتداء ملابس (بنيتون) للإحساس بالانتماء إلى عالم يحتضن كل الألوان بلا عنصرية.
- السمة الأسطورية: تتكون بسبب الفخامة أو لإرتباطها بحدث أو إنسان أو سبق معين. مثل سيارة (بورش كاريرا).

الكفاءات المحورية تستهدف بناء:

- السمة الغالبة: تتكون بتحويل الصنف إلى نار على علم في كل زمان و مكان. الطريق المثلى لذلك هي اتخاذ شعار مسيطر يرفرف على كل الأصناف، مثل شعار (كوكا كولا). في عام ١٩٨٢ طرحت الشركة مشروبها الجديد (دايت كوك)، وفي غضون سنتين احتل المرتبة الثالثة في مبيعات المشروبات الغازية في أميركا. بالمثل: يلقى كل ما تطرحه (سوني) قبولا تلقائيا لدى العملاء في كافة أنحاء العالم. لأن تكريس السمة الغالبة تدفع العملاء لنقل خبراتهم السعيدة من منتجات اليوم إلى منتجات الغد.

بالمقابل، تملك (بروكتر و جامبل) منتجات ممتازة مثل: تايد و بامبرز و صابون آيفوري. لكن لكل منتج سمته الخاصة. وهذا يقلل من استعداد العملاء المبدئي لشراء تلك المنتجات كما لو طرحت تحت شعار موحد.

يختلط الحابل بالنابل وتعجز الشركة عن تمييز الغث من الثمين. كانت شركة (ثري إم) تحاول عمل كل شيء، حتى أدركت أن الفرص الكبيرة تضيع في الزحام. فما كان منها إلا أن طالبت كل مشروع بالتركيز على منتجين يملكان أفضل فرص النجاح.

٢- **التكامل:** شركة المستقبل تمزج مواردها الضعيفة في إناء واحد وتشكل منه خليطا قويا. ومثلما نخلط الإسمنت بالماء، وكلاهما ذو قوام ضعيف، يمكن مزج كفاءات التسويق الضعيفة بالبحوث ومهارات الإنتاج، واستخراج أفضل المنتجات.

٣- **التقنين:** كلما زاد استخدام الكفاءة كلما زادت الموارد. تطبق شركة (كانون) خبراتها المميزة في تقنية الضوئيات لإنتاج الكاميرات وآلات التصوير وطابعات الليزر وغيرها. تدوير المعرفة على أكثر من قطاع إنتاجي يؤدي بالضرورة إلى تعميق الخبرة وتقليل تكلفة الإنتاج.

٤- **الاسترداد:** الشركات الفعالة تقصر الفترة الزمنية بين استثمار الموارد واسترجاعها من خلال البيع السريع. فالاسترجاع العاجل يضاعف المصادر.

الكفاءات المحورية (كم): بوابة المستقبل

(كم) هي حزمة المهارات والتقنيات التي تمكن الشركة من تقديم منفعة حقيقية للعميل. تقدم (سوني) ميزة فريدة للعميل وهي (الجيبية Pocketability) أي تمكين العميل من حمل المنتج في جيبه. أما كفاءة (سوني) المحورية فهي الخبرة والقدرة على تصغير المنتجات.

(فيدرال اكسبرس) تقدم ميزة توصيل الطرود في الوقت المحدد. أما كفاءتها المحورية فهي الإدارة الفعالة للنقل والحركة.

هنا تجب ملاحظة أن كلا من الشركتين لا تلتزم بمنتج معين أو خدمة معينة، بقدر ما تلتزم بإضافة مميزات جديدة للعملاء باستمرار. يمكن للمنتجات أن تتغير، وطرق العمل أن تتبدل، لكن الـ (كم) تدوم.

الالتزام ببناء (كم) والمحافظة عليها تشرع الأبواب على فرص المستقبل، لأن كل كفاءة يمكن أن توظف بطرق مختلفة وفي مجالات مختلفة. لقد استثمرت شركتا (شارب) و (توشيبا) الملايين لتطوير كفاءات تقنية الشاشات المسطحة. هما لم تستثمرا في منتج معين. لقد ركزتا على هدف كبير ودخلتا من باب مفتوح لاحتمالات كثيرة لا تنتهي. فكل ما يحتاج لشاشات مسطحة يصبح تحت سيطرتهما لأنهما تملكان (كم) جاهزة للعمل. عندما بدأتا بالاستثمار لم تضعا في اعتبارهما منتجا محددا. لكن كل عاقل يدرك أن القدرة على إنتاج شاشات عالية الوضوح واقتصادية في استخدام الطاقة يعني السيطرة على أسواق لا حدود لها. (كم) هي النبع الفياض لمنتجات المستقبل. إنها تمثل الجذور الحية المغروسة في تربة الإنتاج. و ما المنتجات والخدمات التي تطرحها إلا ثمارها اليانعة.

خصائص الكفاءات المحورية

الـ (كم) ليست مهارة واحدة أو تقنية واحدة. بل حلقات متصلة من المهارات والقدرات يكمل بعضها الآخر. كفاءة (موتورولا) في تقليص الزمن اللازم

المنظمة الجديدة: قطيع ذئاب

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات: واحدة تشبه قطيع الأغنام، والثانية تشبه سرب الأوز البري، والثالثة تشبه قطيع الذئاب:

- **منظمة قطيع الأغنام تسير في كل اتجاه.** فهي تعيش دونما إحساس واضح بغرضها أو مصيرها، ولا يحدوها هدف سوى الكلأ والماء. هذه المنظمة يرعاها شخص واحد يوجهها كيفما أراد.

- **منظمة سرب الأوز البري** تسير في خط واحد مستقيم. هي تعرف وجهتها جيدا و يطير أفرادها على نفس الارتفاع بحيث يتعرض أولها لمقاومة الهواء ويريح جميع أفراد الفريق من خلفه. لذلك يتبادل أفرادها قيادة السرب فيريح بقية الفريق بتصديه لمقاومة الرياح. مشكلات هذه المنظمة أنها لا تسمح بالاختلاف. فكل أوزة تخرج على السرب، تواجه الريح بمفردها، فتتعب وتتأخر عن الفريق. كما أن الجميع يتبعون قائد السرب دون تفكير. فإذا ضل القائد، ضل السرب كله. الأخطر من ذلك أن السير في خط مستقيم يعرض الجميع لنفس الخطر. إذا يمكن اصطياد معظم أفراد السرب بعيار ناري واحد.

- **منظمة قطيع الذئاب** هي النموذج المثالي للتنافس على المستقبل. الدور القيادي فيها واضح ومحدد، ويتم تحديده بالحسم والأفضلية. فالقيادة للأفضل والأكفأ. لكن المهم أن تفوق عضو جديد على عضو قديم لا يخرج الأخير من الفريق. فبعد الحسم يستمر الجميع أعضاء في نفس الفريق. وهنا يتنازل القائد القديم عن كبريائه ويضحي بالمنفعة الشخصية في سبيل المصلحة العامة.

لتوريد الطلبات يعتمد على مجموعة من المهارات: التصنيع المرن، نظام متطور لتلقي الطلبات، وإدارة فعالة للمخزون. وتختلف الـ (كم) عن المهارات الفردية فيما يلي:

- **قيمة مضافة للعميل:** الـ (كم) تقدم إضافة جوهرية للقيمة التي يطلبها العميل. شركة (هوندا) تصنع محركات عظيمة وتدير شبكتها التوزيعية بكفاءة أيضا. ولكن سلاسة القيادة والاستهلاك الاقتصادي للوقود هو القيمة المضافة التي تدفع العملاء لشراء سياراتها.
- **الاختلاف عن المنافسين:** الـ (كم) تضمن التفرد و الوقوف بعيدا عن المنافسين. (بريتش إيرويز) تقدم خدمات على متن الطائرات أعلى بكثير من المنافسين.
- **الامتداد:** وهي إمكانية تطبيق الـ (كم) على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات. (بريتش إيرويز) تمد خدمات الضيافة الفريدة من الطائرات إلى الفنادق و المطاعم والمطارات. و (هوندا) تمد نفس المحركات لصناعة الآلات الزراعية.
- **التغير:** قيمة الـ (كم) تتغير مع الوقت؛ ما كان (كم) بالأمس، يصبح مهارة روتينية اليوم. على سبيل المثال، كانت الجودة هي الكفاءة المحورة لصناعة السيارات اليابانية في الثمانينيات. في التسعينيات صارت الجودة متاحة لكل صانعي السيارات في العالم. الـ (كم) الحقة تكون دائما قابلة للتصعيد مركزة على القدرات المطلوبة غدا .. وليس اليوم.

إدارة الكفاءات المحورية:

يواجه الفريق الإداري خمس مهمات في إدارة الـ (كم):

١ ـ الاكتشاف

يجب أن تحدد أولا ما تملكه شركتك من (كم). ويجب أن لا تخلط بين الـ (كم) و المهارة. كذلك ركز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس في منتج واحد. الـ (كم) في شركة (كوداك) تشمل خبرات ومهارات في الألوان و الأحبار و معالجة الورق و التحميض و السلفنة.

٢ ـ الاكتساب

باستخدام البناء الإستراتيجي يمكنك التعامل مع الاحتمالات التالية:

* ملء الفراغ: يتم في حالة توظيف (كم) قائمة لتحسين الأداء في مكان جديد. مثلما قامت شركة (جنرال إليكتريك) بنقل (كم) من مجال توليد الطاقة إلى تصنيع محركات الطائرات.

* الأول بعد ١٠ سنين: حدد الـ (كم) التي تحتاجها بعد ١٠ سنوات من الآن للتأكد من أن العملاء سيعتبرونك الأول في مجالك على مستوى العالم.

* المساحات البيضاء: هذا هو الابتكار. أنظر إلى الصورة من زاوية مختلفة. لكي تنافس في تقنية تخزين المعلومات، استخدمت (فيليبس) خبرتها في التخزين الضوئي و عدلته ليناسب التخزين الصوتي.

* الفرص العظمى: قد ترى أسواقا تبشر بأرباح عظيمة في المستقبل، لكنك لا تملك (كم) ملائمة. اكتسب تلك الكفاءات بشراء مهارات صغيرة وصهر بعضها مع بعض لتشكيل (كم) فريدة.

٣ ـ البناء

قد تحتاج إلى عشر سنين لبناء (كم) جديدة ذات مستوى عالمي. لذا .. ابدأ الآن.

٤ ـ النشر

قد تحتاج أيضا إلى تحريك الـ (كم) من قسم إلى آخر داخل الشركة قبل أن تملك الرافعة الضرورية لخلق سوق جديدة.

٥ ـ الحماية

لا تخسر كفاءاتك المحورية بسبب سوء التمويل أو بكشف خططك. خسرت (موتورولا) كفاءتها في صناعة الفيديو عندما باعت مصانع إنتاج أجهزة التلفزيون لشركة (ماتسوشيتا) في السبعينيات.

تحقيق المستقبل

الهدف الرئيس للتنافس على المستقبل هو تعظيم العائد من التعلم منسوبا إلى الاستثمار. المهم هنا هو معرفة أين تقع أسواق المستقبل الواعدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل من المنافسين، و الارتقاء بمستوى الـ (كم) إلى الحد الذي يحرم المنافسين من فرصة اللحاق بك.

التسويق الضاري

عندما تفتح مجالا جديدا للتنافس، يكون من المستحيل التأكد من الخصائص التي سيقبلها العملاء، وما هي الأسعار سيقبلون ومن خلال أية قنوات سيشترون. ولكن يمكنك اكتشاف الأبعاد الدقيقة لطلب العملاء واحتياجاتهم من خلال حملات تسويق ضارية وعنيفة ومن خلال الجرأة في العرض والتنويع.

مع بزوغ فجر الأسواق الجديدة للكمبيوتر المحمول، قدمت (توشيبا) ثلاثين طرازا ما بين عامي ١٩٨٦

و ١٩٩٠. كل طراز قدمته الشركة رسم جزءا من معالم الطريق إلى المستقبل ومكن الشركة من التربع على الصدارة مبكرا. بالطبع لم تنجح جميع الطروحات التي قدمتها (توشيبا) للأسواق، بل إنها سحبت بعضا منها بعدما رفضها العملاء. لكن ما تعلمته مكنها في النهاية من النجاح على حساب شركات كمبيوتر عملاقة مثل (آي بي إم) التي لم تدخل هذا السوق إلا عام ١٩٩١.

ضراوة التسويق لا تعني بعثرة المنتجات في السوق بدون تصور أو تفكير. كل منتج أو خدمه تقدمها يجب أن تأخذ بالاعتبار كل ما تعرفه عن رغبات واحتياجات العملاء، وعليك أن تستخدم حاستك السادسة عندما يخفق العملاء - و غالبا ما يخفقون - في التعبير عن رغباتهم.

اختراق الأسواق

الأفكار الرئيسية للفروض المتعلقة بتوجهات المنظمة

الفروض السائدة	الفروض المضادة	الموازنة بينها
وحدة المنظمة	وحدات النشاط الفرعية	الروابط القوية بين الوحدات
المركزية	اللامركزية	التضامن
البيروقراطية	التمكين وتفويض السلطة	التوجيه والمشاركة
الالتزام بالماضي	إنكار الماضي ونسيانه	تنشيط المستقبل بحقن الماضي
التوجه التكنولوجي	التوجه نحو العميل	التوجه نحو المزايا والمنافع
تنويع النشاط	النشاط الرئيسي أو الوحيد	الكفاءات المحورية

عندما تفتح الأسواق الجديدة، من الخطأ أن تنكمش أو تتراجع. بل من العيب أن تصغر و أنت كبير. كانت شركة (كرايزلر) أول صانعة سيارات في العالم تطرح سيارة (ميني فان) في الأسواق. وما زالت حتى اليوم تقبض على ٥٠% من السوق الأمريكية. لكن تأخرها في اختراق السوق الأوربية، أفسح المجال لشركة (رينو) للسيطرة هناك. أخيرا دخلت (كرايزلر) إلى أوربا، و لكن "في الصيف ضيعت اللبن". فقد كانت رينو قد تمكنت.

إذا كنت تطلب عائدا مجزيا لكفاءاتك المحورية، اخترق الأسواق. حدد أولا الأسواق الحساسة والقوية والمتنامية. ثم كون شبكة توزيع فعالة. يمكنك أيضا مشاركة موزعين محليين في الأسواق الكبرى. بمثل هذا الفكر استطاعت (جلاكسو) هزيمة شركة (سميث كلاين) في سباقهما المحموم للسيطرة على أدوية القرحة في الأسواق الأمريكية.

المنافسة الجديدة

التنافس على المستقبل لن يكون بين منتج وآخر، بل بين كيان وآخر. وهي - بكل تأكيد - لن تكون منافسة سعرية. ستبقى السرعة و الجودة و الهندسة اللحظية Simultaneous Engineering و ولاء العملاء مجالات للتنافس. لكن التنافس الحقيقي سيكون على الـ (كم) والصناعات الجديدة والتحالفات. أي أن المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله. وهذا يعني أن هناك صناعات بأكملها ستنهار، لتبنى على أنقاضها صناعات جديدة. وبناء صناعة جديدة لا يمكن أن يكتمل إلا بوجود بناء استراتيجي جديد.

الإستراتيجية الجديدة

كانت الإستراتيجية حتى عهد قريب مجرد ملء نماذج جاهزة لأغراض التخطيط الإستراتيجي. لكن هناك فرقا جوهريا بين التخطيط الإستراتيجي والبناء الإستراتيجي. الأول يهدف إلى تكبير الحيز التنافسي، والثاني يبحث عن حيز جديد. الأول إجرائي والثاني استكشافي. الأول يخصص الموارد والثاني يمطها. الأول يخطط للأنشطة، والثاني يخطط للمنظمة. الأول يتولاه خبراء متجانسون، والثاني يتولاه خبراء متناقضون. الأول تخطيط والثاني بناء.

الإطار القديم للإستراتيجية يبحث في الأجل الطويل عن عوائد، الإطار الجديد يبحث عن طموحات. الإطار القديم يعتبر الطموح مخاطرة، الإطار الجديد يعتبره تحديا و تعظيما للروح المعنوية. الإطار القديم يهتم بالالتزام المادي وتوفير المخصصات، الإطار الجديد يهتم بالالتزام العاطفي وتوفير النوايا الحسنة.

المنظمة الجديدة

النظرة الجديدة للمنظمة تقتضي تحقيق سلسلة من التعادلات والتوازنات الجديدة يمكن تحديدها كما يلي:

* التوفيق بين وحدة المنظمة و وحدة النشاط

هنا ينظر للمنظمة على أنها وحدة متجانسة بحيث يتحقق التفاعل الأمثل بين كل قطاعاتها، لكن يجب أن يتم ذلك دون إلغاء هوية الأنشطة، بل يجب إذكاء روح التنافس الإيجابي بينها، و هو تنافس يصب في النهاية في وحدة المنظمة. هذا التوفيق بين النقيضين